



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

Facultat de Dret
Facultad de Derecho

FACULTAD DE DERECHO
GRADO EN RELACIONES LABORALES Y RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FIN DE GRADO
CURSO ACADÉMICO [2015-2016]



TÍTULO:
LA FORMACIÓN EN EL GRUPO AGBAR

AUTOR:
CRISTINA CASES BARBERÁ

TUTOR ACADÉMICO:
JOSE ANTONIO FERNANDEZ SANCHEZ

ÍNDICE GENERAL

Introducción.....	3
Capítulo 1 – Gestión estratégica de los RRHH.....	4
1.1- Estrategias de formación.....	7
Capítulo 2 – Formación de los trabajadores.....	10
2.1- Proceso de formación.....	12
2.1.1- Evaluación de necesidades.....	13
2.1.2- Desarrollo del plan de formación.....	14
2.1.3- Evaluación.....	15
Capítulo 3 – La formación en el grupo AGBAR.....	17
3.1- Creación.....	17
3.2- Estrategia y servicios.....	17
3.3- Plan de formación.....	20
3.3.1- Planificación de la formación.....	20
3.3.2- Gestión de la formación.....	21
3.3.3- Seguimiento de la formación.....	29
3.4.4- Evaluación de la formación.....	29
3.4.5- Registros.....	30
Conclusiones.....	31
Bibliografía.....	32
Anexos.....	33

INTRODUCCIÓN.

Este es un trabajo destinado a la realización del Trabajo de Fin de Grado, el cual trata sobre la formación emprendida en una empresa, en este caso en el Grupo AGBAR. El Grupo AGBAR pertenece a la multinacional francesa Suez Environnement, una empresa de servicios francesa que opera principalmente en los sectores de tratamiento de aguas y gestión de residuos.

El objetivo del trabajo es tener un conocimiento más amplio sobre un plan de formación. Analizaremos primero, por qué las empresas llevan acabo la formación de sus trabajadores y la importancia de la misma, considerándola como una estrategia más, y muy importante por sus beneficios. En segundo lugar, los tipos de formación que existen y la definición concreta de qué es formación y su diferencia respecto al desarrollo; además de los pasos a seguir para que ésta resulte una inversión y no un coste. Se analizan cuáles son las necesidades de la empresa en función de cada puesto, se elaboran las acciones formativas pertinentes siguiendo una metodología y se analizan los resultados obtenidos gracias a la formación prestada a los trabajadores.

En concreto, veremos la aplicación de todos estos pasos en un caso real. Observaremos cómo en el Grupo AGBAR siguen específicamente un procedimiento. Pero al tratarse de formación, un aspecto que puede cambiar según las circunstancias, puede variar ante las necesidades de la empresa. Si los trabajadores necesitan aprender un tipo de conocimiento concreto así se lo harán saber a los responsables de cada departamento para suplir esa necesidad. Aunque para conocer esa necesidad se utilizarán, además, otros métodos especificados en el trabajo muy eficientes. Analizaremos, principalmente, algunos de los cursos que se llevan a cabo según el área, utilizando diversas metodologías y formas de hacer llegar los conocimientos demandados a los trabajadores.

En definitiva, gracias a la formación, la empresa adquiere una ventaja competitiva frente al resto, ya que invertir en capital humano es lo que marca la diferencia, y hace a la empresa más competitiva. Es un sello de identidad. Puede resultar costosa pero las empresas están concienciadas de que tiene una gran importancia invertir en formación, ya que se consiguen trabajadores más capacitados y más leales. Es un beneficio para ambos, empresa y trabajadores.

CAPÍTULO 1: GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LOS RECURSOS HUMANOS.

La forma de gestionar al personal que se da en las organizaciones ha ido cambiando conforme el paso del tiempo. Un cambio propiciado gracias a la importancia que los dirigentes prestan a los trabajadores en la actualidad. Debido a esto podemos diferenciar dos enfoques, respecto a la función del personal:

- Uno de ellos es más tradicional, considera a las personas como un gasto, y los aspectos sociales y económicos no son compatibles. Esto corresponde a las dos primeras etapas: la función no diferenciada y la función dividida. En esta última se produce un fuerte incremento de la profesionalización de la función del personal, un ascenso paulatino en la jerarquía y una mayor autonomía.
- El otro enfoque posee una concepción más renovada, en la cual las personas se consideran como un recurso y sí existe compatibilidad entre los aspectos económicos y sociales.

En definitiva, se produce un cambio en cuanto a la orientación en la gestión del personal que pasa de ser reactiva a proactiva. La función de personal ya no está centralizada sino descentralizada en los directivos de línea. También se produce una mayor implicación respecto a la planificación estratégica de la empresa y, por último, los recursos humanos se convierten en agentes de cambio.

Por otro lado, en cuanto al proceso de dirección estratégica debemos analizar tres elementos fundamentales del proceso estratégico:

- **La misión de la empresa:** corresponde a lo que la empresa desea realizar.
- **El diagnóstico del ambiente externo:** nos permite detectar cuáles son las amenazas y las oportunidades que tiene la empresa.
- **El diagnóstico interno:** en este caso nos permite saber cuáles son las debilidades y las fortalezas respecto a la empresa.

Con estos tres elementos, podemos formular cuáles son los objetivos de la organización, seguidamente formular las estrategias, se elaboran los planes estratégicos, se implantan y se realiza un control de ellos. Por tanto, se llevan a cabo una serie de decisiones y acciones respectivas, teniendo en cuenta el ámbito externo e interno de la empresa y siempre contando con la participación de los miembros de la organización, que conceda su aprobación.

El papel que desempeñan los Recursos Humanos en cuanto a la dirección estratégica de la empresa dependerá del enfoque que se haya optado, puede ser reactivo o proactivo.

El **enfoque reactivo** comparte la idea de que los recursos deben participar en la implantación de la estrategia, para así apoyar su realización pero no participar en su formulación. Será el responsable de gestión de los Recursos Humanos el que formulará e implantará las estrategias y los procesos de recursos humanos. Se considera por tanto que se trata de una herramienta de respuesta.

Por el contrario, el **enfoque proactivo** defiende que se integre respecto de las cuestiones del proceso estratégico al personal desde el principio. Se consigue así que los responsables de la gestión de los Recursos Humanos estén más implicados en las principales cuestiones empresariales, tienen el mismo papel que el resto de directivos de otros departamentos.

La gestión estratégica de los Recursos Humanos tiene dos significados. Uno de los significados es considerar la necesidad de que el responsable participe en la formulación de la estrategia de la organización. Los motivos de ello son:

- Permite generar otras propuestas estratégicas y además suponer una posible restricción de las mismas. De este modo su participación genera estrategias emergentes relevantes permitiendo detectar así oportunidades.
- El otro motivo es el hecho de que los Recursos Humanos pueden ser una fuente de ventaja competitiva. Para que esto suceda, los recursos deben ser valiosos o relevantes, producir oportunidades y defenderse de las amenazas. Los recursos deben ser escasos, poco imitables por terceros y difícilmente sustituibles por otro. Al reunir estos requisitos ponemos en consideración que los Recursos Humanos contribuyen al proceso estratégico de la organización.

Otro de los significados, es que gestionar los Recursos Humanos estratégicamente genera que se formulen y realicen estrategias de Recursos Humanos que contribuyan a implantar la estrategia de la empresa y así obtener una ventaja sostenible.

Como antes hemos mencionado, dentro del proceso de dirección estratégica se identificaban unos elementos, estos permitían fijar unos objetivos, que son tres:

- **Equidad, integración y participación de los Recursos Humanos.** La equidad es un concepto que considera justo para las personas y en función de esa equidad se generan comportamientos como la integración y la participación de la persona.
- **Rendimiento operativo.** Lo que se busca es que mediante la conducta de las personas se consigan los resultados esperados. Por ello es necesario fijar unos objetivos operativos claros y establecer un sistema de incentivos relacionado con el rendimiento de las personas.
- **Innovación y flexibilidad.** Dentro de la flexibilidad debemos resaltar diversas formas que puede adoptar:
 - Flexibilidad salarial o financiera: remunerar de manera diferencial a los trabajadores ya sea por su cualificación, desempeño laboral, entre otros.
 - Flexibilidad en la contratación laboral o numérica: adaptar el número de los trabajadores a las demandas de bienes y servicios.
 - Flexibilidad en la organización del trabajo o funcional.
 - Flexibilidad en la duración del tiempo de trabajo: acomodar el tiempo de trabajo a las necesidades y demanda de trabajo de la empresa.

Además de fijar los objetivos, existen distintos tipos de opciones estratégicas como son los siguientes:

- **Mantener la ventaja competitiva, mirar a largo plazo.** Es necesario que los directivos miren al futuro, ya que así se obliga a los departamentos a actuar como catalizadores del cambio y movilizar así los recursos para alcanzar o reforzar un lugar competitivo.
- **Asegurar el compromiso de los directivos de línea.** Asegurar este compromiso para que las estrategias no sean un fracaso. Es necesario que todos los directivos de todos los niveles muestren su apoyo, por ello se debe de trabajar con todos a la hora de formular políticas y programas de Recursos Humanos.
- **Adecuarse al entorno.** Es necesario responder mejor a la combinación de fuerzas que afecten a la empresa. A la hora de estudiar el entorno se debe tener en cuenta varios elementos como son:
 - La incertidumbre: información que está disponible cuando se toman decisiones.
 - La estabilidad: cómo cambia el entorno.
 - La magnitud del cambio.
 - La complejidad: cuántos elementos existen en el entorno.
- **Traducir las estrategias en acciones concretas.**

Existe un proceso concreto a la hora de la gestión de los Recursos Humanos. Como ya sabemos para conseguir implementar una estrategia es necesario unos planes de acción que respecto al ámbito de la gestión de Recursos Humanos se traducen en procesos de Recursos Humanos. Estos planes son los siguientes:

- **El análisis de puestos de trabajo:** es fundamental por tanto la descripción y especificación de cada puesto de trabajo. La información que se obtenga servirá para los siguientes pasos.
- **La planificación de los Recursos Humanos:** mediante este plan permite saber cuáles son las necesidades de la empresa tanto cualitativas como cuantitativas. Dentro de la planificación debemos diferenciar dos etapas, una de ella es de carácter colectivo respecto a la planificación de los efectivos y la otra es de carácter individual, sobre la planificación de carreras profesionales.
- **El proceso de afectación de personal:** dentro de esta etapa se incluyen tanto el reclutamiento como la selección de personal, contratación y la acogida del personal, así como las acciones de desafectación.
- **El proceso de formación:** se establecen planes y programas para capacitar a los recursos humanos.
- **La valoración de puestos:** se trata de un procedimiento que permite determinar el valor de cada puesto.
- **La gestión de remuneraciones:** establece tanto los sistemas de retribución como la composición del paquete retributivo.
- **La valoración de la efectividad de los individuos,** es decir, valorar las aportaciones que se realizan para así alcanzar los objetivos.

- **El proceso de control de la gestión de Recursos Humanos**, mediante indicadores y aplicar la auditoría.
- **El proceso de negociación y resolución de conflictos.**

Todos los procesos indicados se llevan a cabo dentro de las políticas de Recursos Humanos. Una política puede entenderse como un conjunto de normas de acción que consiguen que se asegure una serie de circunstancias dentro del marco de lo planeado por la empresa. Las políticas de Recursos Humanos siempre deben apoyar la estrategia de la empresa.

Cuando se pretende adoptar un enfoque estratégico en la gestión de los Recursos Humanos es necesario cumplir unos requisitos:

- El responsable de la gestión de los Recursos Humanos debe considerarse como un socio estratégico más. Es necesario que los expertos en Recursos Humanos participen en la toma de decisiones y diagnóstico organizativo a la hora de la formulación de una estrategia. Se consigue la ampliación más allá de su función, concediendo la oportunidad de aprendizaje de nuevas aptitudes respecto de la gestión empresarial.
- Desarrollar un sistema de información que sea completo y fiable, es decir, que cuente con medios de información comparados con el área de marketing o económico-financiero.
- Contar con un responsable de la gestión de Recursos Humanos que esté capacitado para hablar distintos lenguajes, por ejemplo el jurista para tener en cuenta una legislación social mayor o el financiero para evaluar las consecuencias económicas de su gestión.

Por último, existen cuatro áreas en las cuales se pueden tomar distintas opciones estratégicas:

- Estrategias de afectación.
- Estrategias de formación.
- Estrategias de retribución.
- Estrategias de valoración del personal.

Como hemos comentado en la introducción, en este trabajo nos vamos a centrar específicamente en las estrategias de formación. En el apartado siguiente las vamos a definir de forma concreta.

2.1- ESTRATEGIAS DE FORMACIÓN.

Es un tipo de estrategia que puede llevar a cabo la empresa, diseñada para conseguir un fin respecto al ámbito educativo, tratar de enseñar nuevas habilidades a los empleados, así como informarles de los cambios que se produzcan en cuanto a las políticas de la empresa. Dentro de estas estrategias de formación los autores distinguen habitualmente dos tipos:

- **Estrategias de formación específica:** se trata de la búsqueda de una serie de conocimientos concretos y específicos relacionados con una tarea o actividad. El hecho de dominar un área o sector de la actividad es lo que permite tener competitividad a la organización.

- **Estrategias de formación polivalente:** la multitud de conocimientos que proporcione cada trabajador con una polivalencia a la hora de realizar múltiples puestos o diversas funciones es el objeto de esta estrategia.

Además de las anteriores, también vamos a definir brevemente otros tipos de estrategias de formación:

- **Estrategia de formación en el puesto de trabajo:** A la hora de hablar de formación, normalmente, se suele tener la concepción de formación mediante cursos en un aula concreta pero también es posible una formación continua en el puesto de trabajo. Consiguiendo así la integración de lo aprendido. Existen muchas modalidades de formación en el puesto de trabajo, como por ejemplo el entrenamiento, la rotación, las sustituciones y la asignación de actividades especiales. Todas ellas no se aplican de forma improvisada. Vemos, por tanto, la explicación de cada una:

-El entrenamiento. Es una de las modalidades más conocidas en el mundo de la empresa. Es una técnica que consiste en que un instructor explica a un empleado cómo se realiza una determinada actividad. Permite, por tanto, al empleado realizar su trabajo correctamente y, cuando suceda, el instructor evidencie deficiencias.

-La rotación de puestos. Consiste en pasar a un empleado de un puesto a otro durante un tiempo relativamente breve. Permite adquirir experiencia y conocimiento de diversas áreas de una organización a través de las actuaciones en los distintos puestos de trabajo.

-Sustitución. El aprendiz comienza a desempeñar funciones de la persona que va a suplir, permitiendo un gran aprendizaje, con la persona que sustituirá, de los aspectos más específicos del empleo.

-La asignación de cometidos especiales. Consiste en encargar a un sujeto en formación un trabajo con una gran importancia. La finalidad es posibilitar a la persona que aprenda nuevas tareas, estimulándola a que descubra un tema concreto.

- **Estrategia de formación fuera del puesto de trabajo:** es más útil para la enseñanza de hechos, conceptos, principios y teorías necesarias en todo proceso de aprendizaje. Se usan, muy frecuentemente, para especialistas, técnicos, profesionales y directivos. En este tipo de formación suelen utilizarse programas informáticos y simuladores de casos reales que se suelen dar en el trabajo. En definitiva, es aquella formación que se da en un aula, más teorizada.
- **Estrategia de formación por formadores internos:** es necesario contar con un equipo de formadores internos cuando la empresa quiere conceder unos conocimientos más especializados y propios, difíciles de encontrar en el mercado.

Sirven para dar a conocer a un gran número de profesionales una nueva política, una nueva herramienta, una nueva forma de trabajar que está relacionada con el valor diferencial de la empresa. Por otro lado, si se opta por formadores internos se consigue ganar efectividad, una formación más enfocada a los contenidos y respaldada por personas que son reconocidas internamente como expertas.

La empresa debe identificar a las personas más adecuadas (si dominan la materia en la acción formativa), la voluntad para preparar las sesiones (tener disponibilidad) y si cuentan con competencias de comunicación y habilidades didácticas (saber formar). También, la organización debe capacitar al nuevo equipo en su rol de formadores internos, facilitar la coordinación del equipo y apoyar en la elaboración de los materiales didácticos y diseño de actividades. Además de, por supuesto, recompensar a cada formador por su contribución. Este último aspecto es un punto delicado, ya que uno de los motivos por los cuales la empresa opta por formadores internos es la de ahorrar costes asociados. Lo ideal sería que su desempeño fuese valorado de algún tipo, por ejemplo que influyese en su retribución variable. Pero si no es posible, se puede acudir a la entrega de algún producto de la empresa, una mención en una revista interna, la organización de alguna actividad de celebración con todo el equipo de formadores, entre otros.

- **Estrategia de formación por formadores externos:** es posible que la empresa prefiera que la formación sea impartida por personas ajenas a la misma ya que no existe ninguna vinculación emocional con la organización. Puede ser una ventaja la distancia emocional ya que aporta una mayor objetividad en la búsqueda de soluciones. Un formador externo puede aportar su experiencia en su colaboración con distintas organizaciones.

La ventaja de adoptar la formación externa es que permite a la empresa delegar esta tarea en los formadores cualificados e invertir el tiempo en la gestión de las tareas diarias. Además, las empresas suelen adoptar esta estrategia cuando se trata de formación más genérica, es decir, acciones formativas que se dan en todo tipo de empresas, una formación más general.

El hecho de llevar acabo medidas formativas ofrece nuevos valores a los trabajadores ya que sus habilidades mejoran. También a la empresa le proporciona el desarrollo de un personal más preparado lo que comporta una ventaja para ésta respecto a la competencia. La empresa que lleva acabo estrategias formativas pretende darle una mayor importancia a la promoción interna lo que comporta conseguir atraer y retener al personal con talento.

CAPÍTULO 2: FORMACIÓN DE LOS TRABAJADORES.

La formación según Buckley y Caple (1991) es “un esfuerzo sistemático y planificado para modificar o desarrollar los conocimientos, las habilidades y las actitudes a través de la experiencia de aprendizaje y conseguir la actuación adecuada en una actividad o rango de actividades”. Su finalidad es capacitar al individuo a realizar correctamente una tarea determinada. Proporcionar a los empleados una serie de habilidades para conseguir que desaparezcan las deficiencias respecto a su rendimiento.

Por otro lado, la formación suele combinarse con el desarrollo pero no son sinónimos. La formación trata de centrarse en proporcionar a los trabajadores una serie de habilidades concretas, además de corregir algunas deficiencias respecto a su rendimiento. Por ejemplo, un trabajador no comprende correctamente un proceso laboral y para corregir ese déficit de habilidades se utilizará la formación. En cambio, el desarrollo es un esfuerzo por parte de la empresa para que los trabajadores adquieran las habilidades que necesitarán en el futuro.

	FORMACIÓN	DESARROLLO
Presta atención a	Trabajo actual	Tanto al trabajo actual como al futuro.
Ámbito	Individuo	Grupo u organización
Marco temporal	Inmediato	Largo plazo
Objetivo	Resolver el déficit de las habilidades actuales	Adquirir habilidades para demandas futuras.

Por otro lado, la formación tiene una serie de retos, su objetivo principal es la mejora de los problemas respecto al rendimiento, aunque no todos los problemas de rendimiento se solucionan con la formación, ya que es posible que esos problemas se deban a causas que no están bajo el control de los propios trabajadores. Como por ejemplo, las peticiones que sean poco claras y creen confusión o la mala calidad de los materiales. Para que la formación sea un éxito es necesario que los objetivos sean claros y realistas, ya que mediante los mismos se definirá el contenido del programa de formación. Si estos objetivos no fuesen claros se produciría una formación por razones erróneas y con unos fines equivocados.

La formación puede resultar cara pero las empresas están concienciadas de que tiene una gran importancia invertir en formación, ya que se consiguen trabajadores más capacitados y más leales. Por lo tanto, debería ser más importante la eficacia de la inversión que el coste en sí mismo. La empresa, en concreto los directivos, deberán ponderar el coste del problema actual frente al coste de formar a los empleados para suprimir los problemas. Tampoco existe un único modelo de formación más eficaz; para que la formación funcione es necesario que los directivos respalden el contenido y los objetivos de la formación, ya que si no es así el programa no influirá en los procesos laborales. Es una responsabilidad por parte de los directivos que la formación esté relacionada con los objetivos de la empresa.

Existen varios tipos de formación:

- **Formación en habilidades:** se trata del más común en las organizaciones, es un proceso sencillo en el cual tras una valoración se identifican las necesidades, se crean los objetivos de formación específicos y se desarrolla el contenido de la formación para alcanzar los mismos.
- **Reciclaje:** es un subconjunto de la formación de habilidades. Se trata de conceder a los empleados las habilidades que son necesarias para mantenerse a la altura de los nuevos requisitos del puesto de trabajo. Aunque muchas empresas se esmeran por actualizar sus equipos sin seguir los pasos que corresponden para actualizar las habilidades de sus empleados.
- **Formación multi-funcional o transversal:** las empresas le dan en la actualidad mayor importancia a la versatilidad que a la especialización. Por ello, se da más énfasis en la formación en distintas funciones para conseguir que los trabajadores sean más adaptables y más valiosos para la organización. Los empleados que son más versátiles consiguen diseñar mejor sus carreras profesionales y al obtener mayor responsabilidad se consigue motivar a los mismos.
- **Formación para el trabajo en equipo:** puede dividirse en dos áreas:
 - Contenido de tareas: relacionado con los objetivos del equipo.
 - Procesos de grupo: hace referencia al modo que los miembros funcionan como equipo.

Los miembros deben recibir formación en habilidades de comunicación, poner énfasis en la flexibilidad y diferenciar entre los objetivos del equipo y los individuales que no siempre son los mismos, para así solucionar conflictos.

- **Formación en creatividad:** se basa en que mediante la creatividad se puede aprender, intentar solucionar los problemas de formas nuevas. El enfoque más común es la tormenta de ideas, técnica en la cual los participantes tienen la oportunidad de generar ideas de forma abierta sin miedo a ser juzgado.
- **Formación en alfabetización:** es esencial las habilidades de escribir, hablar y trabajar con otras personas en el entorno de trabajo. Por alfabetización entendemos el dominio de estas habilidades que se adquieren en las escuelas. Distinguimos entre alfabetización general que es el nivel de habilidad de manera general de una persona, mientras que la alfabetización funcional es el nivel de destreza de una persona en una determinada área concreta del conocimiento.
- **Formación en diversidad:** se emplea para enseñar a los empleados las diferencias culturales y de género que existen y cómo reaccionar ante las mismas en el entorno laboral. Se centra en las fortalezas y debilidades del individuo. Esta formación es importante cuando se utiliza el trabajo en equipo.
- **Formación para situaciones de crisis:** se refiere a situaciones como los accidentes, desastres o violencia en el trabajo. Para ello una forma de prevenir estas situaciones es centrándose en este tipo de formación.

- **Formación en ética:** este tipo de formación se ha convertido en prioridad para las empresas ya que se considera como clave para mantener y mejorar el nivel de ética en una organización.
- **Formación para la atención al cliente:** lo más importante para las organizaciones es satisfacer al cliente, creando una filosofía, unos estándares y un sistema para respaldar el servicio al cliente. Es, por tanto, necesario dotar a los empleados de habilidades para superar las expectativas de los consumidores. Estas habilidades pueden condicionar la supervivencia de un negocio.

Por último, mediante la formación se consiguen una serie de ventajas si el plan se ha diseñado e implantado correctamente. Se consiguen ventajas para el individuo y para la organización. Los individuos se benefician considerablemente respecto al puesto de trabajo, ya que consiguen más recompensas en el trabajo. Como, por ejemplo, eliminar los temores a la incompetencia (intrínseca) o aumento de sueldo (extrínseca). La empresa consigue una mayor cualificación de sus empleados y como consecuencia de ello, mayor productividad, calidad del proceso de trabajo, mayor compromiso del trabajador, entre otros.

2.1- PROCESO DE FORMACIÓN

Se trata de un proceso de aprendizaje que es continuo y permite a los trabajadores desarrollarse a nivel personal y profesional. Se consigue un desarrollo de las competencias que son necesarias para desempeñar correctamente el puesto de trabajo, así ayudar a la empresa a ser más competitiva y adaptarse con mayor facilidad al entorno cambiante. Empezar un proceso de formación supone una ventaja competitiva de las organizaciones, si esta formación se ajusta a las necesidades de la empresa. Además se trata de un proceso esencial para la planificación del liderazgo y, cuando estos elementos se establecen en la estrategia de la empresa, se evita un desgaste de los recursos humanos.

El proceso de formación es una política que se sostiene en el tiempo para hacer frente a la obsolescencia profesional y a los posibles cambios sociales y tecnológicos. Este proceso debe ser respaldado por la alta dirección y los directivos de línea, ya que es una responsabilidad de la totalidad de la empresa puesto que se logra la integración de todos los niveles de la empresa.

Dentro de este proceso existen una serie de etapas a seguir muy concretas:

- Evaluación de las necesidades.
- Desarrollo del plan de formación
- Impartición de acciones formativas
- Evaluación.

2.1.1- EVALUACION DE LAS NECESIDADES.



El objetivo principal de esta etapa es determinar si es necesario un programa de formación y, si así es, ofrecer la información necesaria para diseñarlo. A la hora de desarrollar un plan de formación, se debe hacer un análisis previo de la organización, de las tareas y de las personas.

El análisis de la organización se centra en factores como la cultura, su misión, el clima de la propia organización, los objetivos a corto y largo plazo y la estructura. Al analizar las tareas, se analiza en definitiva el puesto de trabajo, permite conocer los requisitos del trabajo. Y, por último, el análisis de las personas, nos permite saber qué empleados requieren de formación analizando cómo realizan las tareas en sus puestos. Por lo tanto, que nos permita conocer los sujetos que necesitan formación y en el sentido que debe de orientarse la misma. Este análisis se le conoce como *Diagnóstico de Necesidades*. Existen diversas técnicas para detectar necesidades de formación como son la observación directa, cuestionarios, entrevistas, entre otros. (Ver ejemplo de cuestionario en Anexo 1). Otro ejemplo para ello sería la Técnica de Grupo Nominal. Es un método que se utiliza para obtener ideas a partir de un grupo de personas sobre un tema en concreto. La técnica consiste en que un grupo de formadores, directivos y trabajadores hagan una relación escrita de todas las necesidades que se les ocurra hasta que se les agoten. Los que participan votarán las cinco necesidades más relevantes y más apremiantes. Se asemeja a una tormenta de ideas, con la diferencia de que se permite que algunas personas no den ideas.

La palabra “necesidad” significa falta o carencia de algo y, en el caso de la formación, sería cualquier diferencia entre el rendimiento exigido por el puesto y el de las personas que ocupan el puesto. Las necesidades se encuentran determinadas por los cambios que acontecen en el entorno, como, por ejemplo, las innovaciones en tecnología obligan a actualizar los conocimientos técnicos de la empresa. También estas necesidades pueden provenir de la propia empresa, al lanzar un nuevo producto en un nuevo mercado. O pueden hacer resaltar la existencia de problemas a nivel de accidentes de trabajo, absentismo, baja productividad, entre otros. Las necesidades se pueden clasificar en:

- **Deficiencias de conocimiento:** el empleado no sabe cómo desarrollar su trabajo, no posee los conocimientos necesarios para llevarlo a cabo con éxito.
- **Deficiencias de ejecución:** en este caso, sí se poseen los conocimientos necesarios pero existen diferencias entre lo que realiza y lo que realmente debe hacer. Por ejemplo, por falta de motivación o falta de organización y planificación.

- **Deficiencias de prácticas:** la persona también tiene los conocimientos suficientes pero no sabe cómo ponerlos en práctica. Para eso se emplea la formación ya que así se adquiere la seguridad necesaria para desenvolverse en el puesto de trabajo.



Para que el diagnóstico de necesidades sea un éxito deben colaborar tanto los directivos responsables de esta formación, como los formadores y los empleados formados. El plan de formación debe ajustarse a las características propias de la empresa y, además, debe tener en cuenta un factor importante como es la cultura de la organización, por supuesto contando con el apoyo de los altos directivos. También es necesario promocionar el plan y venderlo bien a los empleados para así conseguir una motivación por parte de los trabajadores.

2.1.2- DESARROLLO DE UN PLAN DE FORMACIÓN:

A la hora de determinar de qué materias tratarán los programas de formación se necesita una descripción del puesto para así lograr identificar las tareas que se realizan.

En primer lugar, tendremos en cuenta cuáles son los objetivos de la empresa para desarrollar el plan de formación, los cuales están relacionados directamente con las necesidades detectadas. La formación que se imparta debe tener unos objetivos que deben cuantificarse cuando sea posible, para así saber el éxito del proceso. Además, el contenido del programa está condicionado por las necesidades y los objetivos que se persiguen. El desembolso que la empresa realiza es una inversión en capital humano.

Existen diversos programas de formación, en primer lugar, aquellos que se aplican mientras se realizan las labores del puesto de trabajo y, en segundo lugar, los que se desarrollan al margen del trabajo:

1- Se aplican mientras se trabaja:

- La formación en el puesto de trabajo.
- La formación en aprendizaje.
- La rotación de puestos de trabajo: permiten al empleado adquirir experiencia en distintos puestos de trabajo, a veces se utiliza para futuros directivos para que así conozcan bien todos los puestos.

2- Se desarrollan al margen del trabajo:

- Las conferencias, vídeos, películas y audiovisuales. Tanto las transparencias como los vídeos pueden ser interesantes si se realizan bien y ofrecen información que consiga que fomente la reflexión. Pero la desventaja de las mismas es que no permiten que los que siguen el curso realicen preguntas o reciban explicaciones complementarias. Se suelen utilizar las transparencias o los vídeos de forma complementaria a los cursos o conferencias dirigidos por profesores.
- Método del caso. Consiste en la formación en grupo mediante comentario y la discusión de “casos” según un procedimiento sistemático.
- La simulación. Suele ser muy eficaz ya que son situaciones que reproducen las exigencias laborales fuera del puesto de trabajo. Se utiliza normalmente cuando la información a transmitir es muy compleja. Por ejemplo, la complejidad a la hora de formar un piloto; según los estudios dominan más las técnicas, más deprisa, aquellos pilotos que realizan simulaciones que los que no se forman mediante este programa.



Existen diferentes aspectos que garantizan el éxito de la ejecución del plan como son el estilo del formador a la hora de impartir los conocimientos concretos así como su preparación y calidad. La adecuación del programa a las características de los asistentes, utilización de un material de buena calidad para garantizar un efectivo aprendizaje. También, contar con el apoyo y cooperación de los directivos de la empresa, y la calidad de los destinatarios, es decir, su nivel de motivación para asistir y su puesta a disposición para adquirir todos los conocimientos.

2.1.3- EVALUACIÓN:

Durante la etapa de evaluación se valora la eficacia del programa de formación. Por lo tanto, una vez realizado el plan de formación es necesario evaluar sus resultados. La evaluación no es un proceso voluntario sino que es una actividad integrada dentro del mismo plan de formación. La evaluación pretende propiciar los conocimientos de los participantes, para ayudarles y orientarles, y mejorar el proceso de formación analizando los métodos, recursos utilizados y programas empleados para realizar los cursos formativos.



La evaluación ha de realizarse a diversos niveles de la persona y del puesto de trabajo. En primer lugar, la reacción del empleado, es decir, si le ha sido satisfactorio y ha adquirido el conocimiento necesario para cumplir con las tareas de su puesto de trabajo. En segundo lugar, si la adquisición de esos conocimientos son aplicables al conjunto de la empresa para así contribuir a alcanzar los objetivos de la misma, es decir, si añade valor a la empresa. Y, por último, analizar la rentabilidad de la misma. El último paso consiste en determinar si el coste que ha supuesto desarrollar el plan de formación se materializa en un coste o una inversión, en definitiva, si ha contribuido al aumento de los beneficios de la empresa.

En cuanto a los métodos de evaluación podemos encontrar diversas técnicas como son los cuestionarios o ficha de valoración (Ver ejemplo de ficha de valoración en el Anexo 2), estos deben estar bien redactados, haciendo referencias concretas al programa de formación, a los métodos, materiales utilizados, entre otros. Por supuesto, debe ser anónimo, no demasiado largo y pidiendo opiniones o consejos, qué añadir o quitar para mejorarlos. Por otro lado, otra técnica puede ser la entrevista en grupo, que permite que los participantes compartan sus opiniones y algunas observaciones, o la observación directa, que tiene lugar en el centro de trabajo y consiste en que el formador observe a los participantes en su puesto de trabajo.

Esta evaluación la realizan los responsables de la acción de formación, los expertos del departamento de Recursos Humanos que son los que diseñan el programa de formación. Pero también pueden intervenir otros como el jefe superior, los propios compañeros o el propio trabajador mediante autoevaluación.

Por último, la empresa debe de llevar un seguimiento de la formación recibida a los trabajadores, ya que si no se realiza sería un malgasto monetario, de tiempo y energía. Por ello, se debe realizar un seguimiento continuado en el tiempo, organizado y que refuerce lo aprendido y lo consolide, y una nueva identificación de necesidades de formación. El proceso de formación es continuado en el tiempo.

CAPÍTULO 3: LA FORMACIÓN EN EL GRUPO AGBAR.

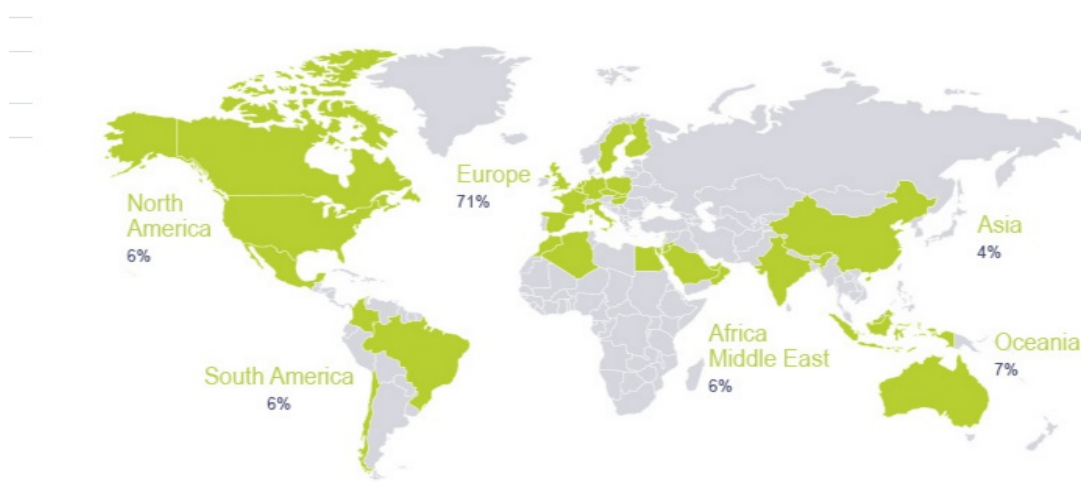
3.1- CREACIÓN

En el año 1858, Ferdinand de Lessep fundó el canal de Compañía Universal del SUEZ, cuyo objetivo era financiar un proyecto para unir el Mediterráneo con el Océano Índico. Años más tarde puso en marcha el grupo AGBAR y otros grupos. En 1997, la compañía Financiera de SUEZ se fusiona con Lyonnaise des Eaux, creando así una sola línea de negocio para operaciones de gestión del agua en Francia. No es hasta el 2003 cuando se crea el Grupo Suez Environnement, una empresa de servicios francesa que opera principalmente en los sectores de tratamiento de aguas y gestión de residuos. En 2010, el Grupo asume el control de AGBAR, grupo de la industria del agua que opera en España y a nivel internacional. Lo que permite adquirir posiciones adicionales en mercados de crecimiento, sobre todo en Europa. El grupo AGBAR es una filial, de la compañía SUEZ, que opera en España.



La multinacional francesa Suez Environnement, tiene ubicada la sede social de la matriz que agrupa a todos sus negocios en el mercado español en Madrid. La sociedad Suez Environnement España (SEE) es la propietaria del 100% del capital del Grupo AGBAR, la compañía líder del mercado español en la gestión del ciclo del agua. Por otro lado, la empresa cabecera del grupo de empresas que aglutina AGBAR es la Sociedad General de Aguas de Barcelona (SGAB), cuya sede está en Barcelona.

En definitiva, el grupo Suez Environnement controla su filial española al 100%, este grupo está presidido por Gerard Mestrallet que cotiza en la Bolsa de París. Además de tener el Grupo AGBAR en España, SUEZ cuenta con empresas en más de 70 países, todas ellas bajo una misma marca.



3.2- ESTRATEGIA Y SERVICIOS.

Debido a los desafíos globales y ante un mundo que cambia constantemente, el Grupo SUEZ se esfuerza cada día en preservar unos servicios que son esenciales para vivir, para proteger los recursos hídricos y para el tratamiento de los residuos, apoyando a los clientes mediante soluciones innovadoras. El grupo promueve el uso de manera racional de los recursos naturales ya que son limitados, optimizando el uso de los recursos y reduciendo el consumo de materias primas.

La estrategia del grupo consiste en promover una gestión que sea eficaz y sostenible de los recursos así como el desarrollo de la producción de nuevos. Tienen como compromiso:

- Poner en práctica su visión de crecimiento verde, prioridades sobre la innovación, el talento y la co-construcción.
- Mejorar los recursos humanos locales y la cultura de la diversidad.
- Innovar de forma colaborativa y desarrollar recursos hídricos alternativos.
- La transformación de los residuos en materias primas secundarias y crear nuevas fuentes de energía.
- Industrias de apoyo para la optimización de los recursos.

Existen varias ramas a las cuales se dedica SUEZ, como son la administración del agua, reciclado y recuperación de residuos y desarrollo urbano. El primer lugar, en la rama de administración del agua se divide en varias actividades:

1. **Captación y distribución del agua:** el agua la almacenan en unos depósitos de agua o subterráneos a través de los cuales se distribuye mediante redes que requieren una vigilancia y mantenimiento constante. El Grupo proporciona la protección necesaria mediante una gama de tecnologías y servicios, para una mejor distribución del agua de calidad. SUEZ distribuye más de tres mil millones de metros cúbicos de agua por todo el mundo, para las autoridades públicas, los municipios y los consumidores.

Respecto a la facturación del agua, se utilizan ordenadores y medidores. Los clientes podrán tener toda la información posible, ya que SUEZ ha puesto en marcha una serie de servicios como los centros de llamadas, agencias de recepción de clientes y servicio al cliente en línea las 24 horas, posibilitando una factura clara y detallada. Y para evaluar la satisfacción del cliente, se realizan encuestas constantes entre los mismos.



2. **La producción de agua potable:** El agua que se obtiene del grifo, anteriormente ha sido tratada para que sea potable y consumida por el cliente. El agua se adquiere de arroyos, lagos y manantiales, se envía a las plantas de tratamiento para conseguir que sea apta cumpliendo con unas normas de carácter estricto. Además, para proporcionar otros suministros de agua, se produce de manera indirecta a través de la recarga de aguas subterráneas o a través de la desalinización del agua del mar o agua salobre.

Mediante grandes inversiones en investigación e innovación, SUEZ ha contribuido a una nueva tecnología probada de desalinización. Gracias a esto, los costes de producción de agua se han reducido a la mitad y la capacidad de producción se ha duplicado. Consiguiendo así una solución económica viable para los países industrializados y para las regiones con escasez de recursos hídricos.



3. **Tratamiento de aguas residuales y la reutilización:** en cuanto al tratamiento de aguas residuales, SUEZ realiza obras de acondicionamiento de las instalaciones. Su objetivo es reducir el problema de los lodos generados, conseguir eliminarlos con la ayuda de tratamientos térmicos.
4. **La gestión del ciclo de agua en la industria:** SUEZ se compromete a proporcionar soluciones para contribuir al rendimiento económico y medioambiental de sus clientes industriales en los diferentes sectores.

En la rama de reciclado y recuperación de recursos, SUEZ apoya a los municipios, industrias y profesionales de la salud en los proyectos de gestión de los residuos mediante una serie de servicios:

- Estudios y consultas, mediante una estudio completo de la cadena de residuos a la formación preventiva.
- Recogida y transporte de residuos domésticos, industriales y peligrosos, así como la limpieza urbana.
- La clasificación y el desmantelamiento de los residuos.
- Recuperación, tratamiento o almacenamiento de los residuos peligrosos y no peligrosos.
- Comercialización de materiales reciclados de materias primas.
- Saneamiento, mantenimiento y limpieza.
- Descontaminación de sitios contaminados.
- Servicios de gestión delegados de residuos industriales y sanitarios.

La fase de recogida de residuos es esencial para el proceso de reciclaje y se puede realizar de diferentes formas:

- Puerta a puerta, una recogida más selectiva de los residuos, a través de puntos de recogida.
- Otros lugares fijos o móviles de residuos voluminosos.

Se pueden recoger residuos peligrosos, residuos médicos con riesgo de infección, además de transporte alternativo, como los vehículos eléctricos, la aspiración de residuos, puntos de recogida de río, entre otros.

Y por último, la rama de desarrollo urbano, tienen experiencia única en el diseño de soluciones innovadoras para los problemas actuales de la gestión del agua.

3.4- PLAN DE FORMACIÓN.

Dentro del Grupo AGBAR, existen aproximadamente unas 100 empresas que están distribuidas en dos grandes grupos, el primero de ellos se denomina Concesiones y, el segundo, Medio Ambiente. Concesiones está compuesto por un grupo de empresas de las que destaca Hidraqua, que opera en la Comunidad Valenciana, y Aguas de Alicante con un porcentaje de capital público y otro privado. En este trabajo nos centraremos en el grupo de Concesiones, donde cada empresa tiene personal administrativo, técnico y operario.

A la hora de llevar a cabo la formación de todo el personal, se sigue un procedimiento aplicable a las siguientes empresas del AM Comunidad Valenciana: Hidraqua, Aigües i Sanejament d'Elx, Aguas del Arco del Mediterráneo, Aigües de l'Horta, Aigües de Cullera, Aigües Municipals de Paterna. El objetivo de un procedimiento aplicable a todas estas empresas es regular la organización respecto a las necesidades de formación, su planificación, cómo llevarla a cabo y evaluar los resultados de la misma. Todas las áreas se encuentran implicadas en este procedimiento para conseguir garantizar la consecución de los objetivos del proceso de formación.

3.4.1-PLANIFICACION DE LA FORMACION.

Mediante el proceso de planificación, se pretende determinar cuál es la formación necesaria para la solución de problemas de rendimiento cuya base es la ausencia o déficit de conocimientos, habilidades o actitudes adecuadas.

En primer lugar, se detectan las necesidades, es decir, determinar las necesidades de formación y la definición del conjunto de cursos que configuran el plan de formación. Esta función se realizará anualmente y cada responsable de departamento y/o área realizará la detección de necesidades de formación del personal a su cargo.

Para facilitar el proceso de identificación de las necesidades se tendrá en cuenta, según el caso, alguno o todos de los siguientes aspectos:

- Los registros de las acciones formativas realizadas por los empleados.
- Catálogo de formación corporativo.
- Los conocimientos y competencias incluidos en las descripciones de puestos de trabajo.
- Los requisitos legales que afecten a actividades clave de la organización.
- La formación mínima requerida por puesto en materia de Seguridad y Salud Laboral.

- Las propuestas realizadas por los representantes de los trabajadores.
- Los procedimientos derivados de cambios organizativos, tecnológicos y productivos.
- Las informaciones procedentes del análisis de incidentes, accidentes y/o de informes de auditoría.
- Los planes de acción derivados de las evaluaciones del desempeño.
- Las peticiones realizadas por cualquier medio escrito por parte de los directores/as funcionales, jefes de departamento u otros mandos y cualquier documentación que recoja los contenidos formativos de las diferentes áreas de conocimiento corporativas.

Gracias a las nuevas tecnologías, se plantean seguir renovando la forma de detección de necesidades, planteándose así crear una página exclusiva para que los empleados puedan manifestar su necesidad de formación y conocer qué cursos han realizado.

Las necesidades que se detecten serán trasladadas al Área de Recursos Humanos y Organización, donde se cuantificará y analizará la propuesta formativa. El Área de RRHH y Organización guardará cronológicamente durante 3 años la detección de necesidades formativas, independientemente de si han sido incluidas o no en el Plan de Formación.

Tras analizar las propuestas formativas, el Área RRHH y Organización, realizará si procede, los ajustes presupuestarios necesarios, quedando así cerrado el Plan de Formación, para ser posteriormente aprobado por el Director de RRHH y Organización. El Plan de Formación podrá ser revisado y actualizado a lo largo del año.

3.4.2- GESTION DE LA FORMACION.

La gestión se realizará de diferente forma dependiendo si la formación que se va a impartir es externa o interna:

- **Gestión Formación Externa:** Antes del comienzo del curso, la central de servicios compartidos realizará la correspondiente convocatoria, indicando la fecha de realización de la actividad formativa, hora de inicio, duración aproximada de la misma, lugar de impartición y asistentes. La convocatoria se enviará al personal convocado, con copia a su responsable y al área de RRHH y Organización. Cuando la formación sea para el personal operario, la convocatoria se enviará a su responsable. Se realizará un registro de asistencia y ese registro se adjuntará con los cuestionarios que se realicen posteriormente para la evaluación.
- **Gestión Formación Interna - Área de RRHH y Organización:** De manera análoga a la anterior, antes del comienzo del curso el ponente interno avisará al Área de RRHH y Organización para que realice la correspondiente convocatoria, indicando la fecha de realización de la actividad formativa, hora de inicio, duración aproximada de la misma, lugar de impartición y asistentes. La convocatoria se enviará al personal convocado, con copia a su responsable. Cuando la formación sea para el personal operario, la convocatoria se enviará a su responsable.

En este caso, el Área de RRHH y Organización se encargará de elaborar el registro de asistencia para enviarlo al ponente junto con los cuestionarios de evaluación. Se procederá de la misma forma con las acciones formativas detectadas fuera del Plan de Formación.

En función del puesto de trabajo, se impartirán unos cursos de formación inicial, complementaria o solo durante el primer año de Prevención de Riesgos Laborales. Podemos identificar una serie de puestos de trabajo como son el operario de control, de mantenimiento, el jefe de planta, el analista, operario de red, jefe de obra, jefe de área, entre otros. Todos ellos recibirán una charla formativa por parte del responsable como formación inicial. Posteriormente, durante el primer año, el jefe de planta, el adjunto, capataz, jefe de área y el jefe de obra recibirán un curso básico en Prevención de Riesgos Laborales de 50 horas. El mismo curso lo recibirá de forma complementaria el Jefe de Administración.

Junto a este curso básico, todos realizarán durante el primer año un curso dedicado a las normas y recomendaciones básicas de seguridad para el puesto de trabajo y alguno de ellos el curso de riesgo en Espacios Confinados. El resto de cursos como la investigación de accidentes, limpieza de depósitos, primeros auxilios, riesgo en laboratorios, etc, se realizarán de forma complementaria según las necesidades del puesto. (Ver esquema en el Anexo 3)

Respecto al resto de cursos de formación, no solo de prevención de riesgos, el Grupo divide los puestos en operarios, técnicos y administrativos. Dentro de los **operarios**, los encargados de la supervisión son el capataz y el subcapataz, el especialista es el oficial de primer oficio y el segundo de oficio y el operario de base son los operadores. Todos estos deberán adquirir unas competencias técnicas mediante una serie de cursos como, por ejemplo, especialista de red, operador de red, especialista de producción, herramientas de organización básica, calidad y medio ambiente, entre otros.

Y, por ultimo, deben adquirir competencias conductuales: dirección de equipo, iniciativa y proactividad, orientación al cliente, trabajo en equipo, etc. En función de las características del puesto, se le atribuirá uno de estos cursos. (Ver esquema en el Anexo 4)

Los **técnicos** se dividen según la categoría profesional en técnico 3ª, técnico 4ª y técnico 5ª. Todos recibirán una serie de cursos para adquirir competencias técnicas y conductuales. El técnico 3ª recibirá varios cursos como, por ejemplo, en oficina técnica para aplicaciones informáticas, en delineación y topografía avanzada, y en análisis de aguas residuales y calidad del agua. En cambio las otras dos categorías recibirán estos dos mismos cursos pero de manera más básica (Ver esquema en el Anexo 5).

Por último, el grupo de los **administrativos**, se divide en jefe de sección, subjefe de sección, primer oficial administrativo, segundo oficial administrativo y administrativo base. Los dos últimos, requieren menos cualificación y recibirán cursos como, por ejemplo, administrativo clientes o económico-financiero. Los empleados más cualificados pertenecientes a los tres primeros grupos deberán realizar cursos más especializados en el área de clientes y economía, además de un curso en ofimática avanzada (Ver esquema en el Anexo 6).

Todos estos cursos nombrados con anterioridad son requeridos para adquirir todas las competencias necesarias para desarrollar correctamente las funciones que requiere el puesto de trabajo y conseguir así los objetivos propuestos por la empresa.

Además de conocer los puesto de trabajo, explicaremos algunos de los cursos nombrados con anterioridad y otros también importantes. Todas las acciones formativas emprendidas por el grupo están en constante actualización y son eminentemente prácticas. Se encuentran establecidas en un catálogo que posee el grupo con numerosas acciones formativas que se dividen en talento, desarrollo de negocio, desarrollo sostenible, ciclo integral del agua, soluciones y tecnologías, áreas transversales y conocimientos del sector.

A continuación vamos a analizar brevemente ejemplos de cursos de formación de cada una de estas áreas.

1- TALENTO:

-Curso de gestión de la incertidumbre.



Se trata de un curso para adquirir una serie de competencias, cuya acción es bonificable si se cumplen con los requisitos previstos de comunicación previa, asistencia y evaluación. Tendrá una duración de 8 horas y se impartirá con carácter presencial. Los objetivos de la acción formativa son:

- Detectar fortalezas y debilidades ante el estrés y las situaciones de incertidumbre.
- Entrenar técnicas para afrontar los estresantes personales.
- Convertir a la persona en un ser más resistente al estrés y la incertidumbre. Siempre potenciando su estilo y capacidad de adaptación.
- Prevenir las patologías asociadas con el estrés.

Este curso está dirigido a los profesionales con necesidades o interés por desarrollar la competencia de flexibilidad y resistencia, sobre todo en entornos de incertidumbre. El programa se distribuye en 5 módulos y lo más destacado es que se realizará en dos sesiones de 4 horas separadas entre sí por varias semanas. Después de la primera sesión se establece un plan de trabajo, que se evalúa en la segunda sesión. Además, se realizará, posteriormente, una sesión telefónica de 1 hora, y el curso incluye role playing¹ y ejercicios prácticos.

-Ejecutividad.

Es un curso nuevo implantado en el catálogo de carácter presencial. Su duración es de 6 horas y sirve para lograr una consistente ejecución de los principales objetivos estratégicos de forma recurrente. Conseguir la implicación de todos los niveles de responsabilidad en la consecución de los objetivos y medir el impacto de las acciones realizadas en cada nivel de responsabilidad. Es una acción formativa dirigida a los profesionales que tengan interés en impulsar la ejecutividad y la orientación a la estrategia de sus equipos de trabajo.

Durante la sesión se trabaja mediante una metodología contrastada la estrategia del equipo de trabajo, utilizando casos prácticos y reales para los ejercicios. Como resultado, se plantean medidas de mejora en la ejecutividad del equipo.

¹ Técnica mediante la cual se simula una situación que se da en la vida real. Se debe adoptar el papel de un personaje concreto y crear una situación como si fuese la vida real. Permite ponerse en el lugar de otra persona e imaginar la forma de actuar y la toma de decisiones.

-Comunicación efectiva en público.

Permite potenciar la habilidad de hablar en público y de comunicar de forma eficaz en todo tipo de situaciones profesionales como, por ejemplo, en las reuniones, presentaciones, entrevistas, etc. Es un curso de 8 horas de duración, de carácter presencial. Proporciona a los participantes las herramientas y los recursos necesarios para innovar en todas sus presentaciones y lograr grandes resultados. Permite mejorar las habilidades de oratoria y aprender a estructurar un buen discurso. Y, por último, mejorar su comunicación y relación con los demás.

Está dirigido a profesiones con necesidad o interés de mejorar sus habilidades de comunicación y de presentación en público. Cada participante aplicará la teoría presentando varios discursos que serán valorados de forma personalizada.

2- DESARROLLO DE NEGOCIO:

-Clases de idiomas en Grupo.

Se trata de un curso para la mejora de dos idiomas en concreto, ya que se ofrece en francés o inglés, cuya duración será de 120 horas y será impartido mediante formato presencial y formato e-learning². El objetivo de la acción formativa es conseguir un nivel de conocimiento lingüístico adecuado al puesto de trabajo basado en los niveles del Marco Común Europeo de Referencia. Por ejemplo, los niveles de inglés son: C2- Proficiency, C1- Advanced, B2- Upper intermediate, B1- Intermediate, A2- Elemental y A1- Beginner. Cada nivel consta de dos cursos, de 40 horas cada uno, excepto el nivel A1 y A2 que solo constan de un curso de 40 horas.

El programa se realizará en función del curso, cada grupo tiene programas adaptados a sus necesidades y niveles de conocimiento. Aunque todos siguen la misma metodología:

- Introducción y evaluación inicial del nivel.
- Evaluación y certificados: pruebas estándar homologadas.
- Plataforma on-line completa para desarrollar las cuatro competencias lingüísticas (lectura, comprensión oral, expresión oral y expresión escrita).
- Intervenciones individualizadas con un tutor y dinamizador, por correo electrónico o teléfono.
- Clases presenciales semanales, en grupos reducidos.
- Evaluación periódica y final.

-Gestión de proyectos.

Se trata de un curso de 16 horas de carácter presencial en el cual se introducen los principales conceptos relacionados con la gestión de proyectos. Se estandariza el lenguaje de gestión de proyectos, se hacen visibles las ventajas de una buena gestión y se establecen unas bases para la definición de una metodología propia de Gestión de Proyectos. Está dirigido a los profesionales del Grupo que gestionen o participen en proyectos. Durante dos días consecutivos llevarán a cabo el curso en el que se impartirán ejemplos reales de proyectos propuestos por los participantes.

2 Proceso de enseñanza que se realiza o se desarrolla en Internet mediante la utilización de métodos electrónicos. Tiene otras acepciones como formación on-line, enseñanza virtual o aprendizaje electrónico. Este formato tiene alguna ventaja como el ahorro, la rapidez a la hora de conseguir información, flexibilidad horaria, entre otros.

-Herramienta CRM.

Es un curso on-line de 5 horas que permite aprender los conocimientos básicos de la herramienta comercial CRM en la gestión de oportunidades y ofertas. Permite repasar las principales pantallas, informaciones e informes de la herramienta, desde la perspectiva de usuario final. La acción formativa está elaborada de forma personalizada a partir de pantallas específicas de la aplicación CRM del grupo y se dirige a los profesionales usuarios de la herramienta CRM.

3- DESARROLLO SOSTENIBLE:

-Riesgos y Medidas Preventivas para los Trabajadores en entornos de Oficina.

Esta acción formativa tiene como objetivo facilitar a todos los nuevos profesionales que trabajan en oficinas, la información necesaria y obligatoria sobre los posibles riesgos asociados a su actividad laboral y entorno donde la desarrollan, así como prevenirlos. El curso es de 4 horas mediante formato e-learning y está dirigido a todos los profesionales del Grupo que trabajen en oficina. Destacar que es un curso muy concreto y específico sobre los riesgos de oficina para los profesionales del Grupo y que incluye ejemplos prácticos que se basan en casos reales.



-Investigación de accidentes – MAP III.

Son 16 horas de curso de forma presencial hacia los profesionales que vean la posibilidad de tener que investigar un accidente de trabajo. El objetivo es dotar de todos los conocimientos posibles para analizar los incidentes y accidentes mediante un árbol de causas. En el curso se emplearán testimonios, intervenciones y experiencias de expertos, análisis de casos reales y se trabajará mediante grupos.

-Primeros auxilios. Nivel Básico.

Consiste en un curso de 4 horas presenciales impartidas por profesionales sanitarios, para dar a conocer los principios básicos de los primeros auxilios, saber identificar la gravedad del herido y poder aplicar los principios de socorro. Está dirigido para todos los profesionales del Grupo, es un curso muy general pero necesario para todos, aplicable para cualquier puesto de trabajo.

-Riesgo en el Laboratorio y Espacios confinados.

El primero de ellos es un curso presencial de 4 horas que se imparte para conseguir que los trabajadores adquieran conocimientos necesarios para identificar tanto los riesgos laborales más frecuentes que se producen en un laboratorio como las medidas preventivas a implantar para eliminar o minimizar los riesgos.



El curso de espacios confinados también es presencial y dura 6 horas. Se imparte para adquirir los conocimientos esenciales para conocer los riesgos laborales que se dan en espacios o recintos confinados, así como las medidas preventivas. Está dirigido a personas que accedan a cualquier espacio con aberturas limitadas de entrada y salida y ventilación natural desfavorable, en el cual pueden acumularse contaminantes tóxicos o inflamables, tener una atmósfera deficiente en oxígeno, producirse una inundación repentina y espacios que no están concebidos para la ocupación continuada por parte del trabajador.

4- CICLO INTEGRAL DEL AGUA:

-Posgrado en Gestión de Clientes.

Esta acción formativa es de carácter presencial, dura unas 750 horas y se realiza de manera on-line. Los objetivos del curso son la adquisición de un conocimiento específico del área como base para una mayor especialización en la gestión de clientes. También, adquirir habilidades de una gestión eficiente de todos los procesos relacionados con el Ciclo comercial. Así como reforzar y actualizar con conocimientos del ámbito de gestión de clientes mediante la utilización de nuevas tecnologías aplicables. La acción formativa está dirigida a los empleados del Grupo con responsabilidades en el ámbito de gestión de clientes.



La impartición presencial incluye algunas videoclases y visitas técnicas³. Y, como paso final, es necesario la realización de un proyecto final de posgrado consiguiendo así un certificado por la IL3 Universitat de Barcelona.

-Depuración urbana e industrial.

Es una acción formativa que se realiza de manera on-line con una duración de 80 horas. Permite adquirir los conocimientos básicos sobre la gestión de instalaciones de tratamiento de aguas residuales y pluviales urbanas, e instalaciones de tratamiento de aguas industriales.

³ Son una serie de actividades que tienen como propósito articular los conocimientos adquiridos en una clase teórica con un proceso real, es decir, aquellos que adquieran unos conocimientos los pueden contrastar con una experiencia práctica en una escenario real.

Está dirigido para los profesionales del ámbito técnico que deseen ampliar sus conocimientos en el ámbito de depuración y para aquellos que trabajen en instalaciones de depuración que deseen reciclar y ampliar sus conocimientos sobre las nuevas tendencias en el sector. Esta formación la impartirán expertos del Grupo y, además, existirá la posibilidad de tutorías de seguimiento.

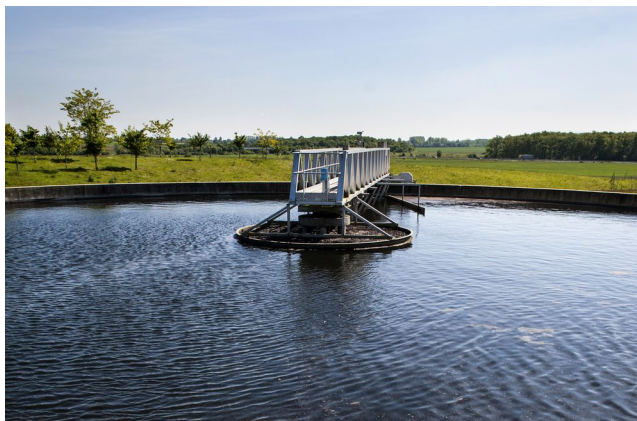
-Programa de especialización en eficiencia hidráulica.

Es un nuevo curso que combina el ámbito presencial y on-line ya que se pretende un equilibrio entre la parte práctica y teórica. Se impartirá el curso durante 38 horas, combinando la práctica y la teoría. Está dirigido a los empleados del grupo con responsabilidades en el ámbito de la gestión de redes de abastecimiento. Los objetivos de la acción formativa son los de profundizar sobre el concepto de Eficiencia hidráulica y agua no registrada. Difundir las técnicas y tecnologías utilizadas para la mejora de la eficiencia hidráulica de las redes de distribución y analizar los casos de aplicación reales de técnicas de mejora. Lo más destacado del curso es el intercambio de experiencias con otras explotaciones.

5- SOLUCIONES Y TECNOLOGÍAS:

-Análisis de aguas residuales y Regeneradas.

Permite afianzar los conocimientos con más detalle respecto a los parámetros característicos y procedimientos de análisis de aguas residuales. Se ponen en común todo tipo de problemáticas en cuanto al control del proceso, y al final del curso se podrán realizar ruegos y preguntas. La acción formativa es muy específica para los técnicos encargados del control de los procesos de las depuradoras. Estos recibirán un curso presencial durante 8 horas.



-Formación sobre sensibilización Medioambiental.

Se trata de un conjunto de acciones formativas presenciales para conocer la legislación ambiental, así como aquellos elementos de esta materia aplicables a cada puesto. Estos cursos son:

- **Legislación ambiental:** con una duración de 18 horas, está dirigido a los responsables de área, jefes de producción, distribución, alcantarillado, depuración, potabilización, obras, técnicos de calidad y gestión ambiental, etc. que gestionen o participen en la gestión de instalaciones sujetas a normativa ambiental.

- **Taller de formación en responsabilidad ambiental:** tiene una duración de 8 horas y se dirige a los técnicos y mandos que colaboran en temas jurídicos de responsabilidad ambiental, responsables de medio ambiente, responsables de la gestión de instalaciones/servicios de la Organización.
- **Sensibilización y buenas prácticas ambientales en Oficinas, obras y en depuración:** son tres cursos diferenciados según el área en la que se realicen las actividades cuya duración es de 4 horas cada uno y no bonificables.

-Agua y energía.

Mediante esta acción formativa se pretende ofrecer al alumno información actualizada sobre los últimos desarrollos en materia de agua y energía; permite conocer el estado de la cuestión y las tendencias en agua y energía, así como los nuevos desarrollos y mejores prácticas de este ámbito.

El curso está dirigido a los profesionales del sector del agua interesados en el binomio entre agua y energía, especialmente aquellos en empresas que gestionan plantas de tratamiento de agua. Es una formación que combina una parte presencial y otra on-line. La parte presencial está compuesta por 13 horas aproximadamente de formación (2 jornadas), incluyendo visitas técnicas.

6- AREAS TRANSVERSALES:

-Formación de formadores.

Como característica principal destacar la presencia de un curso específico de 8 horas presenciales para los formadores que tengan que impartir formación interna o externa. El objetivo es reciclar las técnicas de hablar en público, proveer y practicar recursos para ganar la colaboración de los asistentes en todas las acciones formativas; además de dominar habilidades para el empleo de medios visuales y audiovisuales.

-Ofimática.

El curso de ofimática es muy amplio, incluye 7 cursos posibles dentro del mismo para conocer los programas ya sea de forma básica o de forma avanzada. Programas como, por ejemplo, Word, Excel, Access, Outlook y Power Point. Cada uno de ellos de una duración determinada según las características del mismo. Son cursos que se realizan on-line para profesionales del Grupo que necesiten adquirir estas habilidades y conocimientos o estén interesados en los mismos.

-Entrevista de selección de personas.

El objetivo del curso es conocer la estructura de la entrevista de selección según el perfil del candidato, adaptar la entrevista según el perfil y concluir el proceso de selección. Se imparte on-line en francés con una duración de 5 horas para los profesionales que puedan tener que hacer entrevistas durante los procesos de selección.

7-CONOCIMIENTOS DEL SECTOR:

En este apartado expondremos solo un curso de formación ya que se desarrollan un menor número de ellos en esta área, y es este el más importante.

Se trata de un curso de bienvenida por parte de Suez Environnement. El objetivo de la empresa con este curso es el de dar a conocer a todos los profesionales del Grupo los sectores de actividad de la empresa, su cultura, dónde poder disponer de toda la información necesaria para ser más eficaz en el trabajo, conseguir que el trabajador esté orgulloso de formar parte de este grupo y ser embajador de Suez environnement mediante la asimilación de los mensajes claves del Grupo. Serán dos horas de curso on-line en francés.



Todos estos cursos, además del resto (más de 100 cursos en total), son llevados a cabo por formadores expertos ya sean internos o externos. Dependiendo de la acción formativa, la empresa optará por uno u otro. A los formadores externos, la empresa les indicará los asuntos a tratar y qué competencias deben impartir, suelen ofrecer una formación más genérica, aplicable para otras empresas como, por ejemplo, los cursos de Ofimática. En cambio, los internos ofrecen formación más específica y, si es posible, serán los propios técnicos los que impartan esos cursos.

3.4.3- SEGUIMIENTO DE LA FORMACIÓN.

Con la finalidad de llevar a cabo un seguimiento de la formación que se va impartiendo y poder comprobar el grado de alcance del plan, conforme se realizan los cursos se anota toda la información en una tabla de seguimiento por el área de RRHH y organización.

También, de manera trimestral, el área de RRHH y organización junto con el área de sistemas de gestión mantendrán reuniones en las cuales se realiza un seguimiento del plan de formación, así como las posibles desviaciones o variaciones que puedan haber surgido.

3.4.4- EVALUACIÓN DE LA FORMACIÓN.

Para saber la eficacia de una acción formativa es necesario conocer el grado en que los objetivos se han conseguido. El Grupo establece que una vez realizado el curso se debe seguir los siguientes pasos:

- **Evaluación de la satisfacción de la formación.**

Por lo general, se realizará de forma posterior e inmediata a la finalización de la formación. Este paso consiste en una ficha de valoración. Pero en aquellos cursos con una duración inferior a 6 horas se utilizará una versión reducida del cuestionario. Gracias a esto se obtiene información sobre el grado de valoración de los participantes hacia la acción formativa.

- **Evaluación de la eficacia de formación.**

Se lleva a cabo por la empresa en aquellos cursos que afectan directamente al puesto de trabajo, es decir, la adquisición de conocimientos específicos de dominio funcional. Además de la formación en Seguridad y Salud Laboral requerida y complementaria para los puestos. Este paso se podrá llevar a cabo mediante dos métodos:

- Evaluación inmediata, definir si es apto o no apto. Se llevará a cabo el nivel de aprovechamiento del curso mediante un test. La persona que consiga el apto es debido a la superación como mínimo del 70% de los conocimientos y habilidades objeto del curso.

- Entre 3 y 6 meses una vez finalizado el curso se realizará un cuestionario de seguimiento. Será el responsable del personal el que valorará mediante un cuestionario y la posterior entrevista para determinar la eficacia de la formación recibida.

Para evaluar la formación adquirida por el personal, se suele optar por un examen escrito pero si no es posible se utiliza el método de la observación directa del responsable para determinar la aptitud o ineptitud del personal.

- **Evaluación de la transferencia**

Se refiere al nivel de aplicación de lo aprendido al puesto y los motivos que lo dificultan, que será analizado para mejorar la calidad de los procesos de formación futuros. En este paso está trabajando ahora mismo el Grupo, puesto que aún no se ha desarrollado con exactitud cómo poder valorar esa transferencia. Lo están estudiando, ya que consideran que es un aspecto importante a considerar para la mejora en todos los aspectos del Grupo.

3.4.5- REGISTROS

Con carácter general, los registros de asistencia y los resultados de la evaluación de la satisfacción y de la eficacia se conservan durante 5 años o como mínimo lo que marque la legislación vigente. En caso de la formación de Seguridad y Salud Laboral, la conservación se hará hasta que proceda (en algunos casos durante toda la vida laboral del trabajador y en otros incluso después de la extinción del respectivo contrato con la empresa). Por último, en cuanto al coste, se tendrá en cuenta los presupuestos y dependiendo del número de personas a las cuales vaya dirigido el curso, el coste variaría.

CONCLUSIONES.

A lo largo del tiempo, se ha conseguido tener un enfoque más renovado en el cual las personas sean un recurso y no un coste. Se produce un cambio en cuanto a la orientación en la gestión del personal, en la que los recursos humanos se convierten en agentes de cambio. Considerando así la necesidad de que el responsable participe en la formulación de la estrategia de la organización y que los Recursos Humanos pueden ser una fuente de ventaja competitiva. Con todo ello, se formula una estrategia de formación y la necesidad de invertir en la misma.

La formación trata de centrarse en proporcionar a los trabajadores una serie de habilidades concretas, además de corregir algunas deficiencias respecto a su rendimiento, lo que permite así que la organización consiga trabajadores más capacitados y más leales, una ventaja para la misma. Aunque no siempre con la formación se solucionan los problemas de rendimiento de trabajadores, ya que esos problemas pueden ser causados por asuntos fuera de control de los trabajadores. Por ello, para que la formación sea un éxito es necesario que los objetivos sean claros y realistas, para ello se definirá el contenido del programa de formación.

Un plan de formación tiene una serie de pasos muy claros, se identifican las necesidades de cada trabajador, se desarrolla el plan, se imparte la formación y se evalúa. Estos pasos los hemos podido observar en un caso real, como en el Grupo AGBAR, filial de la multinacional SUEZ dedicada a los sectores de tratamiento de aguas y gestión de residuos. El procedimiento de formación que llevan a cabo es muy claro aunque puede variar según las necesidades de la organización. La formación dentro del Grupo está muy viva, lo muestran la multitud de cursos que presentan en su Catálogo, la mayoría se va modificando adaptándose a las necesidades del puesto y a las demandas de los propios trabajadores. Un trabajador de media en el Grupo asiste a un curso al año como mínimo. Lo que demuestra la importancia que concede la organización a la formación de sus trabajadores, sobre todo en aspectos más específicos de su sector, vital para el desempeño correcto de las funciones. Por último, cabe resaltar, que la organización pretende mejorar día a día implantando nuevas formas de evaluación, es decir, si los conocimientos que se imparten se aplican o no al puesto. Es uno de los aspectos en los cuales trabaja ahora mismo el Grupo.

BIBLIOGRAFÍA.

- Buckley, R. y Caple, J.: La Formación, Teoría y Práctica. Díaz de Santos, Madrid, 1991.
- Catálogo de formación 2015, Grupo AGBAR.
- Documentación Área Manager – Procedimientos. Procedimiento de formación (2015)
- Gómez- Mejía, L. Balkin, D. Cardy, R.: *Gestión de recursos humanos*. Pearson Educación, S.A, Madrid, 2008.
- GRUPO SIRHO: “Lecciones de Dirección y Gestión de Recursos Humanos”. Editorial Fundeun. Universidad de Alicante, 2012.
- Leal Millán, A. Román Onsalo, M. Alfaro de Prado Sagrera, A. Rodríguez Félix, L.: *El factor humano en las relaciones laborales. Manual de dirección y gestión*. Pirámide, Madrid, 2004.
- Pérez Troncoso, E. Silva Novoa, E.: *Gestión de equipos y negociación*. Ideaspropias Editorial S.L., 2005.
- Saborit, S.: “La matriz de Agbar se va de Barcelona a Madrid en pleno órdago secesionista”, en *Expansión*, Barcelona, 2015.

REFERENCIAS WEBS:

- <http://es.thefreedictionary.com/necesidad>
- http://escuelas.consumer.es/web/es/aprender_a_aprender/tecnica12/
- http://formacionxxi.com/porqualMagazine/do/get/magazineArticle/2007/10/text/xml/Modalidades_de_formacion_en_el_puesto_de_trabajo.xml.html
- <http://justificaturespuesta.com/que-es-el-e-learning-20-ventajas-del-aprendizaje-electronico/>
- <http://pyme.lavoztx.com/los-ejemplos-de-una-estrategia-de-formacin-7820.html>
- <http://wilpictravels0.webnode.es/products/c1/>
- <http://www.cerem.es/blog/formacion-interna-y-desarrollo-profesional>
- <http://www.croem.es/ContrAyC.nsf/ENC?OpenForm#>
- <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/11/el-proceso-de-formacion-en-la-gestion-de-recursos-humanos/>
- <http://www.suez-environnement.com/businesses/recycling-and-reclaiming-waste/>
- <http://www.suez-environnement.com/businesses/urban-development/>
- <http://www.suez-environnement.com/businesses/water-management/collection-and-distribution-of-water/>
- <http://www.suez-environnement.com/group/profile/history/>
- <http://www.suez-environnement.com/group/strategy/>
- https://es.wikipedia.org/wiki/Suez_Environnement
- <https://rociocervantes.com/2012/11/22/7-claves-para-montar-un-equipo-de-formadores-internos-en-tu-empresa/>

ANEXOS:

ANEXO 1:

Ejemplo de cuestionario:

A) Datos personales.

Edad: _____ **Sexo:** Varón/Mujer **Población:** _____

Puesto que ocupa: _____

Categoría Profesional: Dirección /Mando Intermedio/Técnico/Trabajador cualificado/Trabajador no cualificado.

Área funcional: Dirección/Administración/ Comercial/ Mantenimiento/Protección.

Nivel de estudios: Graduado Escolar/ Eso, Bachiller, COU/ FP Grado medio/ FP Grado superior/ Diplomatura, Ingeniería Técnica/ Licenciatura, Ingeniería.

Actividad de la empresa: Agricultura/ Comercio/ Industria/ Construcción/ Servicios/ Otros.

B) Formación para el Puesto

1.- ¿Ha realizado algún curso de formación en los dos últimos años?

Sí/No

2.- En caso afirmativo especifique si la formación recibida ha sido:

Subvencionada/ Privada/ Otros

Si ha indicado "Otros" especifique: _____

3.- ¿Por qué razones realiza o realizaría un curso de formación? (señale tantas casillas como considere necesario)

No realizo cursos/ Para desarrollarme y perfeccionar mis conocimientos/ Porque quiero cambiar de trabajo.

4.- Ante la posibilidad de realizar un curso Presencial, ¿qué duración le gustaría que tuviera?

De 30 a 40 horas/ de 41 a 50 horas/más de 50 horas

5.- Ante la posibilidad de realizar un curso A Distancia, ¿qué duración le gustaría que tuviera?

De 50 a 70 horas/de 71 a 100 horas/más de 100 horas

6.- ¿Cuál sería su horario preferido?

Mañanas/ Tardes/ Tarde y Noche/ Mañana y Tarde/ Fin de Semana/ Otro

Indique también la hora preferida de comienzo: _____

7.- En los cursos Presenciales, ¿cuántas sesiones de formación prefiere a la semana? (señale tantas casillas como considere necesario)

1/ 2/ 3/ 4/ 5

8.- En general, ¿cuál cree que debería ser la modalidad a utilizar en los cursos? (señale tantas casillas como considere necesario)

Presencial/ A Distancia/ A Distancia con apoyo de Tele-formación

9.- Indique las dos razones principales que le impiden o dificultan la realización de cursos de formación. (señale sólo dos casillas)

Razones de índole familiar/ Negativa de los superiores a realizar el curso del horario laboral/ Dificultades para desplazarme al lugar de realización de la formación/ Otras

Dificultades en el horario/Negativa de los empresarios a costear la formación/ Falta de información o conocimiento del curso

10.- De los siguientes aspectos relacionados con la formación, valore con una puntuación entre 0 (nada importante) y 10 (máxima importancia) aquellos aspectos que a su juicio hacen que la formación sea útil y de mayor calidad.

a.-) Que la información previa al inicio del curso sea suficiente (publicidad, contenidos, calendario de realización, etc.)

b.-) Que el grupo de alumnos sea homogéneo en el nivel de conocimientos previos relacionados con el curso.

c.-) Que haya profesores cualificados, expertos en la materia y con la suficiente capacidad pedagógica.

d.-) Que existan actividades prácticas.

e.-) Que los contenidos de formación contribuyan a mi promoción/desarrollo profesional.

f.-) Que la formación sea útil para mi puesto de trabajo.

g.-) Otro

C) Detección de Necesidades

A continuación presentamos un conjunto de áreas Formativas y cursos específicos, con la finalidad de facilitarle su selección.

**1. Marque aquellos cursos que más le pueden interesar para su desarrollo profesional.
(marque todos los que le interesen)**

Informática/ Word/ Excel/Power Point /Otros

Si ha indicado "Otro" especifique: _____

2. Idiomas:

Inglés/ Alemán/ Francés/ Italiano/ Otros

Si ha indicado "Otro" especifique: _____

3. Prevención de RIESGOS LABORALES:

Prevención RRL (Básico)/ Cómo hacer un mapa de riesgos en la empresa/ Planes de emergencia/ Auditoría de Sistemas de Gestión de la Prevención de RRL/ Otro

Si ha indicado "Otro" especifique: _____

4. Gestión de la Calidad y Medioambiente:

Gestión integral de la PYME (P. RRL, Calidad y Medioambiente)/ Sistemas de Calidad ISO 9001:2000/ Gestión Medioambiental en la empresa: Auditoría y Evaluación/ Tratamientos de aguas y gestión de residuos industriales/ Otro

Si ha indicado "Otro" especifique: _____

5. Marketing/Ventas/Comunicación:

La comunicación en la empresa/ Marketing y Gestión Comercial/ Marketing Internacional/ Protocolo y Etiqueta en la empresa/ Otro

Si ha indicado "Otro" especifique: _____

6. Recursos Humanos/Relaciones Laborales:

La Dirección de RRHH en la empresa/ Relaciones Laborales/ Selección de Personal/ Habilidades directivas/ Otro

Si ha indicado "Otro" especifique: _____

7. Gestión Económica/Contable/Financiera:

Gestión de PYME/ Gestión Financiera/ Gestión Contable en la empresa/ Gestión de Compras, Almacenaje y Distribución/ Otro

Si ha indicado "Otro" especifique: _____

8. Administración/ Secretariado:

Técnicas administrativas para secretarias/ Cómo mejorar el servicio y la atención al cliente/ Nuevas competencias para secretarias y ayudantes de dirección/ Contabilidad y finanzas para no financieros/ Otro

Si ha indicado "Otro" especifique: _____

9. I+D y nuevas Tecnologías:

Gestión de la I+D en la empresa/ E-Management: dirección en nuevas tecnologías/ Diseño de Webs competitivas/ Dirección estratégica de la Tecnología/ Gestión de emprendedores tecnológicos/ Otro

Si ha indicado "Otro" especifique: _____

10. Gestión Empresarial:

Administración y Dirección de Empresas/ Dirección de Proyectos/ Competitividad Empresarial/ Otro

Si ha indicado "Otro" especifique: _____

Especifique el título de algún curso, jornada o seminario que le gustaría que nuestra organización incluyera entre sus programaciones presenciales y/o a distancia:

Otras observaciones o comentarios

--

Si desea que le incorporemos a nuestra base de datos (o desea modificar los datos que aparecen en ella) para recibir información por correo postal o e-mail acerca de nuestras programaciones de formación, rellene los siguientes datos (en caso de haber realizado algún curso con CROEM en los últimos 5 años, usted ya está incorporado a nuestra base de datos y recibirá la información

puntualmente).

Mediante el envío de este formulario declaro que he leído y doy mi consentimiento a la Política de Protección de Datos del Sitio Web

D) Datos de contacto.

Nombre: _____ Dirección _____

Apellidos: _____ C.P.: _____

Teléfono Fijo: _____ Población: _____

Teléfono Móvil: _____ Provincia: _____

E-mail: _____

ANEXO 2:

ENCUESTA DE EVALUACIÓN DE CURSOS REALIZADOS:

Este cuestionario pretende recoger la opinión del alumnado sobre las distintas sesiones que han conformado este curso, con el fin de poderlo mejorar en un futuro.

Gracias por tu colaboración. Es de gran utilidad para mejorar la organización de nuestros cursos de formación.



[Antes de enviar esta encuesta, revisa la configuración del navegador.](#)

Denominación del Curso:
Fecha de realización:

1.- Opina sobre el desarrollo del curso:

	EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	INDIFERENTE	MALO
La organización del curso ha sido					
El nivel de los contenidos ha sido					
La utilidad de los contenidos aprendidos					
La utilización de casos prácticos					
La utilización de medios audiovisuales					
La utilización de dinámicas de grupo					
La comodidad del aula					
El ambiente del grupo de alumnos					

La duración del curso ha sido					
El horario realizado ha sido					
El material entregado ha sido					
En general, el curso te ha parecido					

Expresa con una frase lo que comentarías a un compañero o compañera que vaya a realizar este curso:

Califica el curso con una nota de 0 a 10 puntos:

2.- Opina sobre el profesorado (puedes opinar individualmente, indicando el nombre de cada uno y su valoración):

Nombre del profesor 1:

	EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	INDIFERENTE	MALO
Ha utilizado explicaciones teóricas					
Ha realizado prácticas					
Ha fomentado el trabajo en equipo					
Tiene buena capacitación técnica					
Ha propiciado buena comunicación					
Ha sabido motivar al grupo					
Ha cumplido los objetivos propuestos					

Nombre del profesor 2:

	EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	INDIFERENTE	MALO
Ha utilizado explicaciones teóricas					
Ha realizado prácticas					
Ha fomentado el trabajo en equipo					
Tiene buena capacitación técnica					
Ha propiciado buena comunicación					
Ha sabido motivar al grupo					
Ha cumplido los objetivos propuestos					

Nombre del profesor 3:

	EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	INDIFERENTE	MALO
Ha utilizado explicaciones teóricas					
Ha realizado prácticas					
Ha fomentado el trabajo en equipo					
Tiene buena capacitación técnica					
Ha propiciado buena comunicación					
Ha sabido motivar al grupo					
Ha cumplido los objetivos propuestos					

Nombre del profesor 4:

	EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	INDIFERENTE	MALO
Ha utilizado explicaciones teóricas					
Ha realizado prácticas					
Ha fomentado el trabajo en equipo					
Tiene buena capacitación técnica					
Ha propiciado buena comunicación					
Ha sabido motivar al grupo					
Ha cumplido los objetivos propuestos					

Si lo deseas, puedes explicar aquí tu valoración acerca del profesorado, con carácter general:

3.- Opina sobre tu participación en este curso:

	EXCELENTE	MUY BUENA	BUENA	INDIFERENTE	MALA
Mi motivación ha sido					
Mi participación ha sido					
La asimilación de contenidos					
La aplicación en mi puesto de trabajo será					

Con lo aprendido en el curso, lo que quiero hacer ahora en mi puesto de trabajo es:

Finalmente, si has echado algo de menos o quieres proponer algo, coméntalo:

ANEXO 3:

FORMACION REQUERIDA Y COMPLEMENTARIA PARA LOS PUESTOS DE TRABAJO

	Cursos																					
Puesto de Trabajo	CHF-R	Básico PRL	EPIs	EE	IA	LD	MMC	HIP	MMEE-E	MMEE-O	PPAA 1	PPAA 2	PRL PT	RE-TA	RE-ZIS	EECC	RL	FC	OFI	SVO	TA	Nº Cursos
Operario Control EDAR	I		C				C		C		C		P	C		P		C				8
Operario Mantenimiento	I		C				C		C		C		P	C		P		C				1
Jefe de Planta	I	P	C		C		C		C		C	C	P	C				C	C			1
Adjunto a Jefe de Planta	I	P	C		C		C		C		C	C	P	C				C	C			11
Analista	I			C					C		C		P*				P*		C			1
Operario Camión de Saneamiento	I		C				C		C		C		P			P		C		C		1
Operario de Red	I		C			C	C	C	C		C		P	C	C	P		P		C	C	1
Lector	I		C				C		C		C		P			P				C		1
Buscafugas	I		C				C		C		C		P							C		1
Operario de ETAP	I		C				C	C	C		C		P	C		P		C			C	1
Capataz	I	P	C			C	C	C	C		C		P	C	C					C	C	1
Jefe de Área	I	P	C		C	C	C	C		C	C	C	P	C	C				C	C	C	1
Almacenero	I		C				C			C	C		P					P				1
Jefe de Obra	I	P	C		C		C		C		C	C	P	C	C				C	C	C	1
Jefe de Administración	I	C		C						C	C	C	P*						P*			6
Puestos de Oficina	I			C						C	C	C	P*						P*			5
Control de Vertidos	I		C				C		C		C		P			P				C		1
Operario de Obras	I		C				C		C		C		P		C	C		C		C		9
Limpieza viaria	I		C	C			C				C		P									5

I = INICIAL
P = PRIMER AÑO
C = COMPLEMENTARIA

P* = SON EQUIVALENTES Y EXCLUYENTES. REALIZAR UNO U OTRO

- CHF-R = Charla formativa del responsable
 Básico PRL = Curso Básico en PRL (50 h) = IA + EECC + FC (en caso de no poder realizar el básico de PRL el primer año, se asistirá a esas tres formaciones)
 EPIs = EPIs: Revisión, uso y mantenimiento
 EE = Escuela de Espalda
 IA = Investigación de accidentes
 LD = Limpieza de depósitos
 MMC = Manejo manual de cargas
 HIP = Manipulación de hipoclorito y limpieza de bombas dosificadoras
 MMEE-E = Medidas de emergencia-planes de emergencia: EDAR, ETAP y Red
 MMEE-OA = Medidas de emergencia-planes de emergencia: Oficinas y almacenes
 PPAA 1 = Primeros auxilios Nivel básico
 PPAA 2 = Primeros auxilios Nivel intermedio
 PRL PT = Normas y recomendaciones básicas de seguridad para el puesto de trabajo
 RE-TA = Riesgo eléctrico para trabajadores autorizados
 RE-ZIS = Riesgo eléctrico en zanjas e interferencias con servicios
 EECC = Riesgo en Espacios Confinados
 RL = Riesgos en laboratorios
 FC = Riesgos en trabajos con fibrocemento
 OFI = Riesgos en trabajos de oficina
 SVO = Señalización vial en obras
 TA = Trabajos en altura

RECICLAJES:

Edición recordatorio de **Riesgo en Espacios Confinados** (2 horas) a operarios de red (de alcantarillado), operarios de EDAR y operarios de mantenimiento de EDAR.
 Edición recordatorio de **Riesgos en Trabajos con Fibrocemento** a operarios de red (de potable).
 CUANDO: a los 4 años de haber realizado la primera edición de los anteriores cursos.
 QUIÉN LOS IMPARTE: jefes de área y jefes de planta que hayan realizado el curso básico de PRL (50 h), o en su defecto, el técnico de PRL.

ANEXO 4:

ANEXO 1. MAPA DE ESPECIFICACIONES PROFESIONALES. OPERARIOS

CATEGORIA PROFESIONAL		COMPETENCIAS TÉCNICAS OPERARIOS					COMPETENCIAS CONDUCTUALES		
SUPERVISOR	CAPATAZ	ESPECIALISTA DE RED	ESPECIALISTA DE PRODUCCIÓN	ESPECIALISTA DE DEPURACIÓN	VER CUADRO ANEXO FORMACION REQUERIDA Y COMPLEMENTARIA PARA LOS PUESTOS DE TRABAJO	MANIPULADOR DE ALIMENTOS (RED Y PRODUCCION)	HERRAMIENTAS ORGANIZACIÓN BÁSICA	CALIDAD Y MEDIO AMBIENTE: PROCESOS Y GESTIÓN	C7. DIRECCIÓN DE EQUIPOS
	SUBCAPATAZ								
ESPECIALISTA	OFICIAL 1ª OFICIO	OPERADOR DE PRODUCCION	OPERADOR DE DEPURACION				CALIDAD Y MEDIO AMBIENTE: CONCEPTOS GENERALES	C6. SOLUCIÓN INTEGRADA DE PROBLEMAS	
								C5. INICIATIVA Y PROACTIVIDAD	
OPERADOR	OFICIAL 2ª OFICIO	OPERADOR DE RED						C4. ORIENTACIÓN A RESULTADOS	
	OPERARIO BASE							C3. ORIENTACIÓN AL CLIENTE	
									C2. TRABAJO EN EQUIPO
									C1. PLANIFICACIÓN / ORGANIZACIÓN

ANEXO 5:

ANEXO 1. MAPA DE ESPECIFICACIONES PROFESIONALES. TÉCNICOS NO TITULADOS

CATEGORIA PROFESIONAL		COMPETENCIAS TÉCNICAS				COMPETENCIAS CONDUCTUALES	
	TÉCNICO 3ª	EN OFICINA TÉCNICA: APLICACIONES INFORMÁTICAS EN DELINEACIÓN Y TOPOGRAFÍA AVANZADA	EN TRATAMIENTO DE AGUA: ANÁLISIS DE AGUAS RESIDUALES Y CALIDAD DEL AGUA EN REDES DE PRODUCCIÓN Y ABASTECIMIENTO (NIVEL AVANZADO)	VER CUADRO ANEXO FORMACION REQUERIDA Y COMPLEMENTARIA PARA LOS PUESTOS DE TRABAJO	GESTIÓN DE PROYECTOS	CALIDAD Y MEDIO AMBIENTE: PROCESOS Y GESTIÓN	C7. DIRECCIÓN DE EQUIPOS
	TÉCNICO 4ª	EN OFICINA TÉCNICA: APLICACIONES INFORMÁTICAS EN DELINEACIÓN Y TOPOGRAFÍA BÁSICA	EN TRATAMIENTO DE AGUA: ANÁLISIS DE AGUAS RESIDUALES Y CALIDAD DEL AGUA EN REDES DE PRODUCCIÓN Y ABASTECIMIENTO (NIVEL BÁSICO)		OFIMÁTICA INTERMEDIA	CALIDAD Y MEDIO AMBIENTE: CONCEPTOS GENERALES	C6. SOLUCIÓN INTEGRADA DE PROBLEMAS C5. INICIATIVA Y PROACTIVIDAD C4. ORIENTACIÓN A RESULTADOS
	TÉCNICO 5ª						C3. ORIENTACIÓN AL CLIENTE C2. TRABAJO EN EQUIPO C1. PLANIFICACIÓN / ORGANIZACIÓN

ANEXO 6:

ANEXO 1. MAPA DE ESPECIFICACIONES PROFESIONALES. ADMINISTRATIVOS

CATEGORIA PROFESIONAL		COMPETENCIAS TÉCNICAS ADMINISTRATIVOS				COMPETENCIAS CONDUCTUALES	
SUPERVISOR	JEFE SECCIÓN	ESPECIALISTA ÁREA CLIENTES	ESPECIALISTA ÁREA ECONÓMICA	VER CUADRO ANEXO FORMACION REQUERIDA Y COMPLEMENTARIA PARA LOS PUESTOS DE TRABAJO	OFIMÁTICA AVANZADA	CALIDAD Y MEDIO AMBIENTE: PROCESOS Y GESTIÓN	C7. DIRECCIÓN DE EQUIPOS
	SUBJEFE SECCIÓN						
ESPECIALISTA	OFICIAL 1ª ADMIN.				OFIMÁTICA INTERMEDIA	CALIDAD Y MEDIO AMBIENTE: CONCEPTOS GENERALES	C6. SOLUCIÓN INTEGRADA DE PROBLEMAS
							C5. INICIATIVA Y PROACTIVIDAD
ADMINISTRATIVO	OFICIAL 2ª ADMIN.	ADMINISTRATIVO CLIENTES	ADMINISTRATIVO ECONÓMICO-FINANCIERO				C4. ORIENTACIÓN A RESULTADOS
	ADMINISTRAT. BASE						C3. ORIENTACIÓN AL CLIENTE
						C2. TRABAJO EN EQUIPO	
						C1. PLANIFICACIÓN / ORGANIZACIÓN	